

II Seminário de Gestão por Processos na Administração Pública do Estado de Goiás

Promovendo a Transformação Organizacional por meio do Alinhamento entre Estratégia e Operação

Março 2017

Apresentação



- Gerente de Escritório de Processos / SEGPLAN
- Gestor Governamental de TI

Formação

- Especialista em Desenvolvimento Gerencial na Administração Pública - FAAP
- MBA em Governança das Tecnologias da Informação - IPOG

Experiência

- Gerente de Tecnologia da Informação - SEAGRO
- Gerente de Qualidade de Software - *Red & White*

Excelência



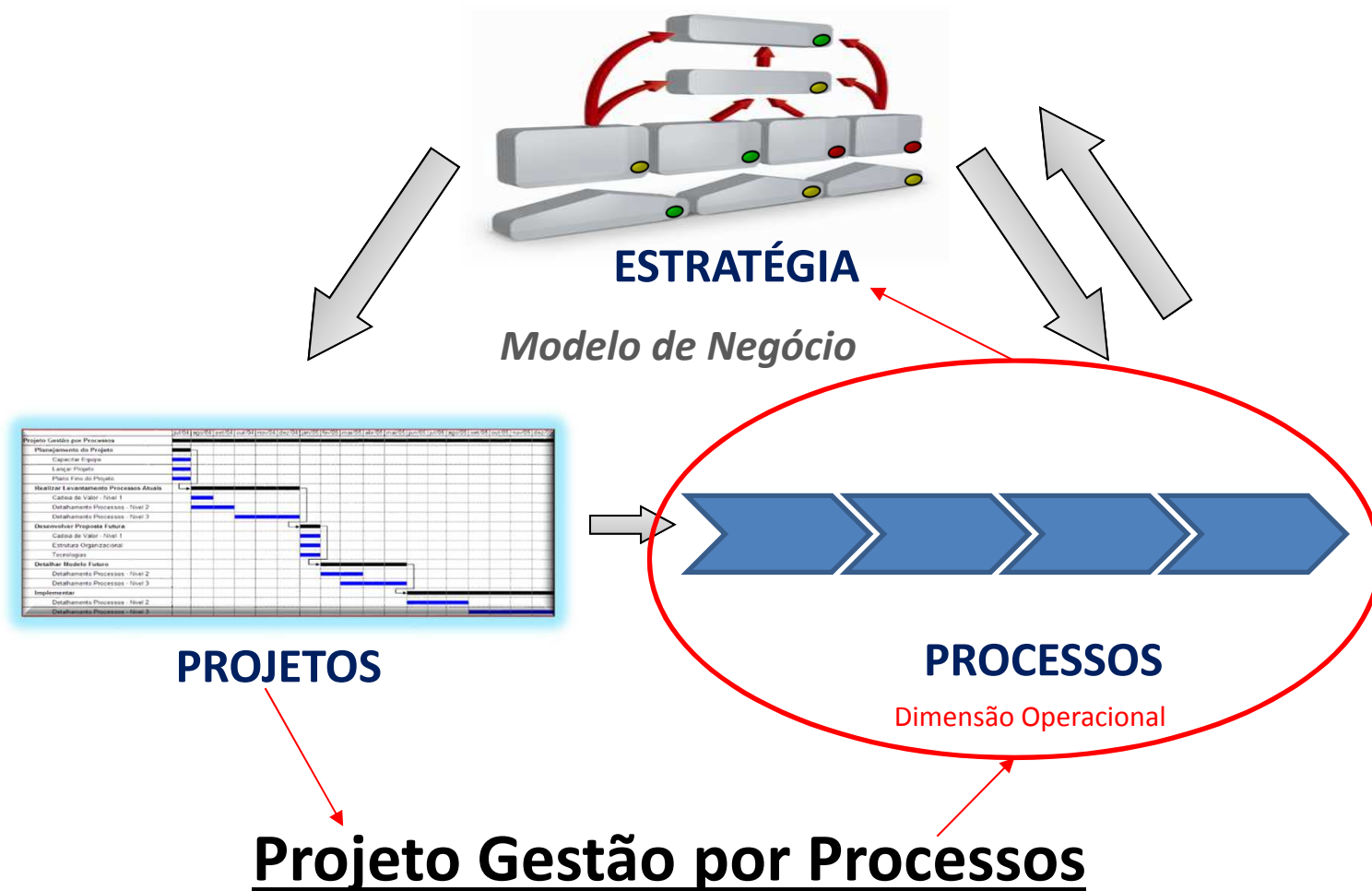
Excelência exige prática



“Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito.”

- Aristóteles

Qual é o caminho?



Alinhamento entre a estratégia e a dimensão operacional, por meio da Gestão por Processos de Negócio para entrega de valor ao cidadão

Mas o que é processo?



Fazer salada



DE (todos os ingredientes higienizados) ... ATÉ (salada montada)

Livros de receita,
téc. de corte e
etc.

Cozinheiro,
tábua de cortar,
facas, travessas
e etc.

Manter
ingredientes
frescos, Manter
facas afiadas e
etc.



PROJETO DE GESTÃO POR PROCESSOS

Fundamentos: Coordenação, Participação e Colaboração



Mobilização



Capacitações



Validações e construção de conteúdo



Levantamento de informações / Entrevistas

Fases do projeto

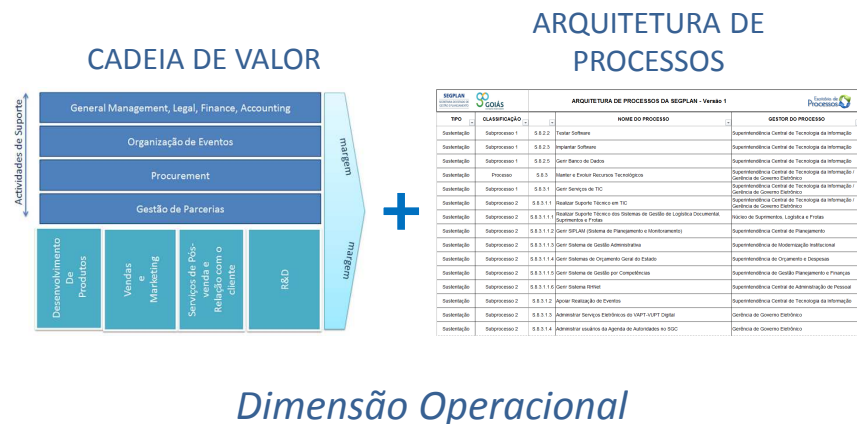
Nos projetos em parceria, conduzidos pela GEPROC, é utilizada a **Metodologia do Escritório de Processos**, composta de 02 fases e alinhada à disciplina de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM).



Arquitetura de processos – Importância

ARQUITETURA DE PROCESSOS

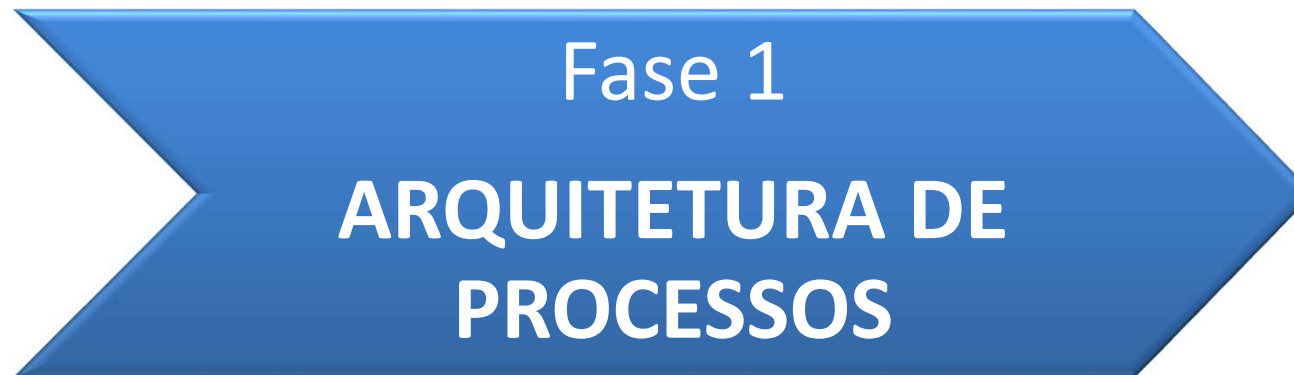
1. **Quais são os processos** de negócio da Organização (Dimensão operacional)?
2. Quais **processos impactam** diretamente na entrega **da estratégia**?



Cadeia de Valor: É a tradução da **MISSÃO** da organização em termos dos seus **macroprocessos** que, quando conectados e alinhados à estratégia, entregam valor ao cliente e permitem alcançar a **VISÃO** da organização.

Arquitetura de Processos: É o **desdobramento** da Cadeia de Valor de forma hierarquizada, detalhada e organizada, onde estão identificados todos os processos organizacionais.

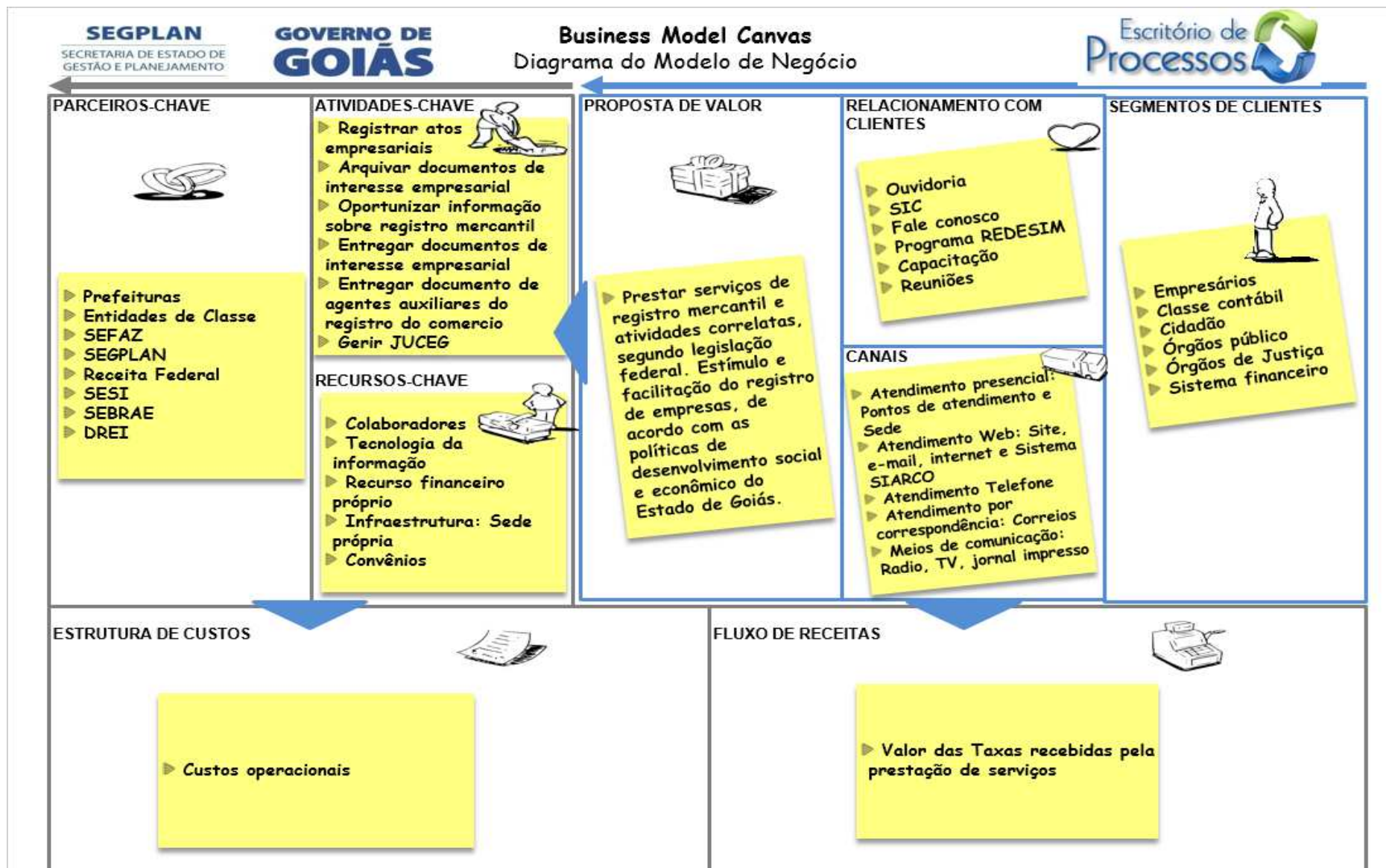
Arquitetura de processos



Etapas:

1. Entendimento do **modelo de negócio**;
2. Identificação da Dimensão Operacional: identificação da **Arquitetura de Processos** de negócio e criação da **Cadeia de Valor**;
3. Definição de **indicadores de desempenho** de processos;
4. **Alinhamento** dos processos de negócio à estratégia.

Modelo de Negócio



Arquitetura de Processos – Estruturação

CADEIA DE VALOR



ARQUITETURA DE PROCESSOS

TIPO	CLASSIFICAÇÃO	NOME DO PROCESSO	DESCRIÇÃO DO PROCESSO
Suporte	Suporte 1	0.0.0.2	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.3	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.4	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.5	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.6	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.7	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.8	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.9	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.10	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.11	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.12	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.13	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.14	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.15	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.16	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.17	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.18	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.19	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.20	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.21	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.22	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.23	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.24	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.25	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.26	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.27	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.28	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.29	Atividade de Suporte
Suporte	Suporte 1	0.0.0.30	Atividade de Suporte

Dimensão Operacional da Organização



Visão funcional

UNIDADE	ATIVIDADE	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	STATUS
1	Atividade 1	Descrição da atividade 1	Responsável 1	Ativa
2	Atividade 2	Descrição da atividade 2	Responsável 2	Ativa
3	Atividade 3	Descrição da atividade 3	Responsável 3	Ativa

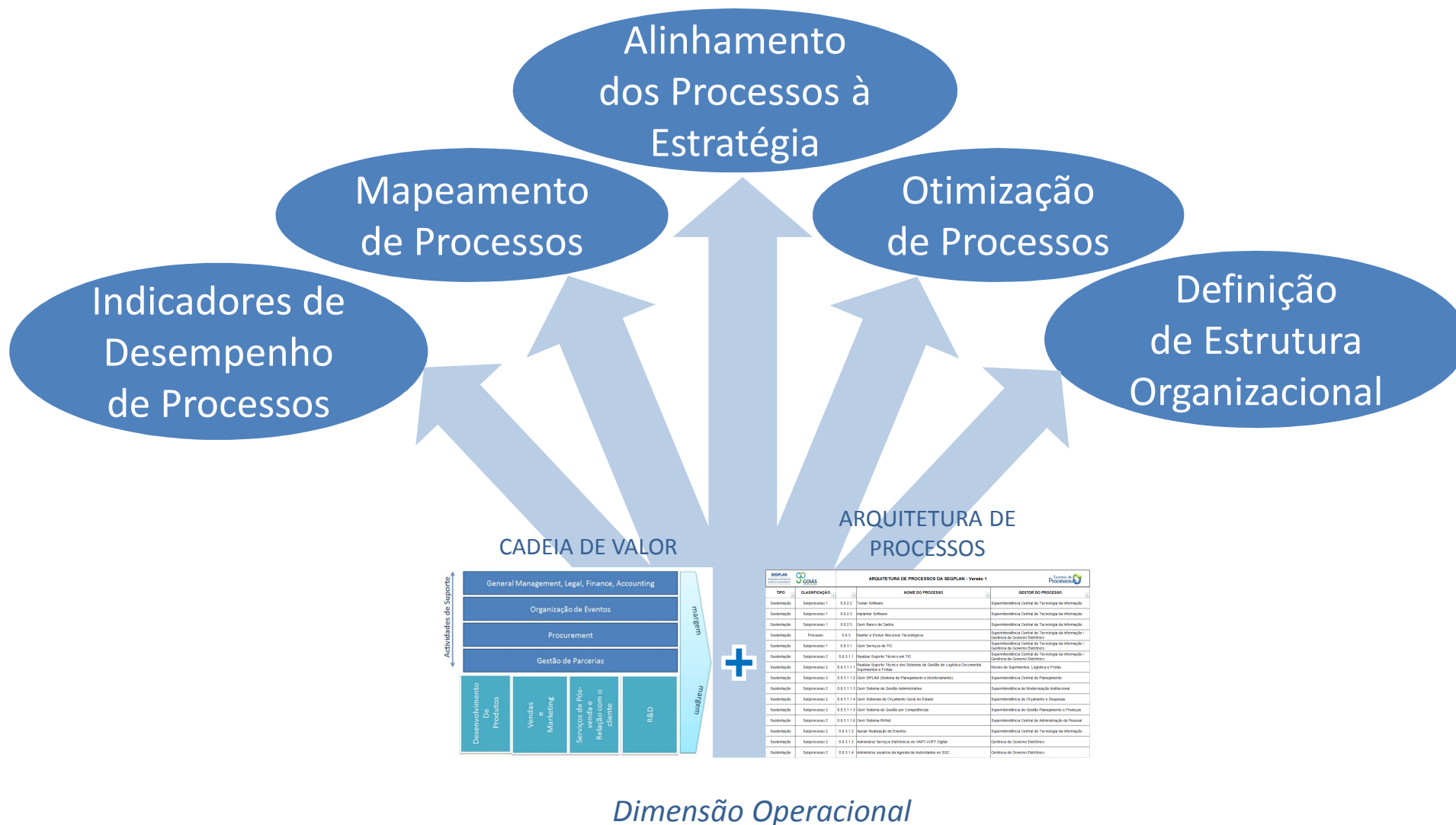
ARQUITETURA DE PROCESSOS CONSOLIDADA

Levantamento das atividades operacionais

Cadeia de valor

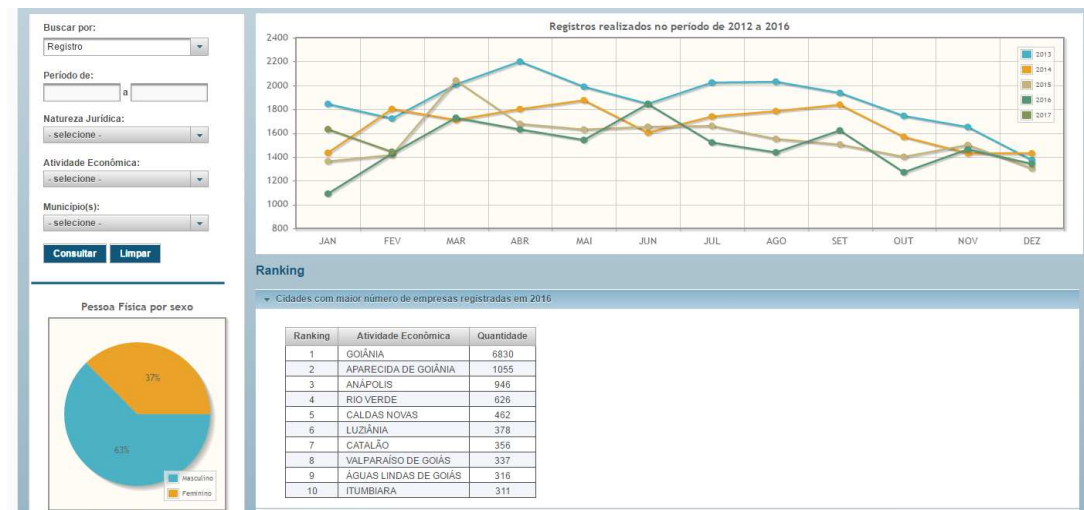


Iniciativas



Indicadores de desempenho

MACRO PROCESSO	PROCESSO/SUBPROCESSO	INDICADOR / MÉTRICA	EQUAÇÃO	FREQUÊNCIA	UNIDADE DE MEDIDA
G1. Promover Articulação Institucional	G.1.1 Gerir relacionamento com parceiros	Taxa de parcerias com Projetos	Quantidade de projetos com parceria de recursos/Quantidade de projetos vigente	Anual	%
		Representatividade das receitas de parceiros na receita da JUCEG	Total de receitas adquiridas com parceiros/Total de receitas da JUCEG	Anual	%
		Total de parcerias efetivadas	Quantidade de parcerias efetivadas	Anual	Qtidade
		Representatividade nos municípios	Total de municípios com postos de atendimento da JUCEG em funcionamento / Total de municípios do Estado	Anual	%
	G.1.2 Gerir Convênios e Termos de Cooperação	Convênios vigentes por Tipo de Entidade	Quantidade de convênios firmados / Tipo de Entidade (federal, estadual, municipal, judiciário, privado)	Anual	Qtidade
		Termos de cooperação por Tipo de Entidade	Quantidade de termos de cooperação firmados / Tipo de Entidade (federal, estadual, municipal, judiciário, privado)	Anual	%
G2. Gerir Estratégia	G2. Gerir Estratégia	Taxa de iniciativas estratégicas implementadas	Número de iniciativas estratégicas realizadas no prazo/Número total de iniciativas estratégicas planejadas	Mensal	%
	G2.2 Gerir Plano Plurianual - PPA	Taxa de cumprimento dos indicadores do PPA	Total de metas de indicadores do PPA cumpridas/Total de metas estabelecidas para o PPA	Trimestral	%



Informações para tomada de decisão

Alinhamento dos processos à estratégia

Mapa Estratégico



Dimensão Estratégica

CADEIA DE VALOR





ARQUITETURA DE PROCESSOS

SEGPLAN	GOIÁS	ARQUITETURA DE PROCESSOS DA SEGPLAN - Versão 1		Estado de Goiás
TPO	CLASSIFICAÇÃO	NOME DO PROCESSO	SECTOR DO PROCESSO	
Sustentação	Suporte 1.0	Tela: Software	Supremacia Centro de Tecnologia da Informação	
Sustentação	Suporte 1.0	Implantar Software	Supremacia Centro de Tecnologia da Informação	
Sustentação	Suporte 1.0	Serviço Banco de Dados	Supremacia Centro de Tecnologia da Informação	
Sustentação	Processo	Instalar e Configurar Segurança Tecnológica	Supremacia Centro de Tecnologia da Informação	
Sustentação	Suporte 1.0	Serviço Serviços de TIC	Supremacia Centro de Tecnologia da Informação	
Sustentação	Suporte 2.0	Monitoramento Técnico em TIC	Supremacia Centro de Tecnologia da Informação	
Sustentação	Suporte 2.0	Monitoramento Técnico em Sistemas de Gestão de Logística (Gestão de Logística e Frete)	Banco de Logística, Logística e Frete	
Sustentação	Suporte 2.0	Serviço de Gestão de Pagamento e Recebimento	Supremacia Centro de Planejamento	
Sustentação	Suporte 2.0	Serviço de Gestão Administrativa	Supremacia Administração	
Sustentação	Suporte 2.0	Serviço de Gestão de Orçamento e Custos do Estado	Supremacia Orçamento e Custos	
Sustentação	Suporte 2.0	Serviço de Gestão de Compras por Computador	Supremacia Gestão de Administração e Finanças	
Sustentação	Suporte 2.0	Serviço de Gestão de Recursos Humanos	Supremacia Centro de Administração de Pessoas	
Sustentação	Suporte 2.0	Serviço de Gestão de Eventos	Supremacia Centro de Tecnologia da Informação	
Sustentação	Suporte 2.0	Serviço de Gestão de Serviços de TI (MPT Digital)	Supremacia Centro de Tecnologia da Informação	
Sustentação	Suporte 2.0	Serviço de Gestão de Serviços de TI (MPT Digital)	Supremacia Centro de Tecnologia da Informação	
Sustentação	Suporte 2.0	Serviço de Gestão de Serviços de TI (MPT Digital)	Supremacia Centro de Tecnologia da Informação	

Dimensão Operacional

Alinhamento dos processos à estratégia

 ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E PROCESSOS DE NEGÓCIO															
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Descrição do Indicador Estratégico	Equação Indicador Estratégico	Processo	Objetivo do processo	Indicador do Processo	Equação	Frequência	Unidade de Medida	Dono do Processo	Atividade de Controle	Papel	A fazer
Sociedade	Obter excelência no atendimento	Atender as demandas de cada ponto através das ações em todo o atendimento.	Erros de atendimento	Mede o número de erros praticados pelo atendente na entrada do processo (protocolo)	Total de erros na entrada dos processos / Total de demandas	P.7.1. Distribuir processos do registro mercantil	Garantir que o processo / solicitação do cliente seja direcionada para Área funcional correta	Taxa de Distribuição Incorreta	Total de processos distribuídos incorretamente / Total de processos distribuídos	Mensal	%	Gerente dos Escritórios Regionais		Responsável pela Gerência de Escritórios Regionais	1. Prever na atividade de controle a descrição de como fazer o levantamento de quantidade de erros do atendente. 2. Prever ferramenta para gestão e controle da informação
						P.7.2. Analisar processo de registro mercantil decisão singular	Verificar se o processo está de acordo ou não com a legislação de registro mercantil de decisão singular	Taxa de Resultado de Análise	Total de processo por resultado (analisado, deferido, indeferido, em exigência) / Total de processos analisados	Mensal	%	Gerente de Apoio Institucional	Analisar processo	Analista	1. Prever na atividade de controle a descrição de como fazer o levantamento de quantidade de erros do atendente. 2. Prever ferramenta para gestão e controle da informação
						P.9.2 Entregar Produtos e Serviços Mercantil	Garantir a disponibilidade de informações atualizadas sobre registro mercantil.	Taxa de Satisfação do cliente	Total de satisfação identificada (satisfeito, bom, excelente) / Total de produtos ou serviços entregues	Mensal	%	Gerente de Arquivo	Disponibilizar Via Única	Responsável pelo cadastro	1. Buscar informações para compor o indicador (resultado da pesquisa) diretamente do sistema
						IG.4.1.2 Realizar cliente oculto	Garantir a excelência no atendimento aos cliente JUCEG	Taxa de Resultado de Clientes / total de critérios avaliados	Total de não atendidos / total de critérios avaliados	semestral	%	Coord. EPTGR	A definir	Coord. EPTGR	1. Processo a ser criado (mapeado)
							Mede o número de reclamações de cliente por canal para avaliar o desempenho do atendimento da JUCEG	Número de reclamações de clientes por canal	Total de manifestações por tipo (reclamação, elogio, sugestão) / Total de manifestações	Mensal	%	Coord. Da Ouvidoria	1. Informar ao reclamante o canal no site da JUCEG- Ouvidoria 2. Manifestar via site JUCEG	Coordenação da Ouvidoria	1. Buscar informações para compor o indicador diretamente do sistema 2. Verificar se o atendente registra a manifestação que foi feita via telefone no sistema
						P.6.1 Atender cliente	Garantir a informação correta ao cliente, organizado informações e orientar sobre registro dos atos empresariais bem como as suas entradas, de forma eficiente e eficaz para o atendimento à sua necessidade	Tempo médio entre o atendimento e a disponibilização	Somatório das diferenças de tempo entre o atendimento e a disponibilização / Total de atendimentos que tiveram seus produtos ou serviços disponibilizados.	Mensal	HH:MM:SS	Gerente dos Escritórios Regionais	Atender cliente (protocolar processo)	Atendente	1. Buscar informações para compor o indicador diretamente do sistema
						P.9.2 Entregar Produtos e Serviços Mercantil	Garantir a disponibilidade de informações atualizadas sobre registro mercantil.					Gerente de Arquivo	Disponibilizar Via Única	Responsável pelo cadastro	

OBJETIVO ESTRATÉGICO

PROCESSOS DE NEGÓCIO

Alinhamento dos processos à estratégia

Problema da atividade

Processo de Tomada de Pedidos

"Formulários de pedidos imprecisos e atrasados"

Resultados desejados:

- Zero formulário de pedidos incompleto
- 100% de pedidos corretos
- Pedidos submetidos diariamente

Resultados atuais:

- Entre 1% e 10% de formulários de pedidos incompletos
- 83% de pedidos corretos

Problema do processo

Processo de Tomada de Pedidos

"Queda na satisfação de clientes"

Resultados desejados:

- Tempo de ciclo do pedido de 1 dia

Resultados atuais:

- Tempo de ciclo do pedido de 9 dias

Problema corporativo

"Perda de participação no mercado"

Resultados desejados:

- Participação de mercado de 80%+

Resultados atuais:

- Participação de mercado de 68%

Fontes: CBOK v3.0

Otimização de processos

CADEIA DE VALOR



ARQUITETURA DE PROCESSOS

TIPO	CLASSIFICAÇÃO	NOME DO PROCESSO	GESTOR DO PROCESSO
Substituição	S.1.2.2	Atual Software	Superintendência Central de Tecnologia da Informação
Substituição	S.1.2.3	Atualizar Software	Superintendência Central de Tecnologia da Informação
Substituição	S.1.2.5	Serviço Banco de Dados	Superintendência Central de Tecnologia da Informação
Substituição	Processo	Atualizar e Evoluir Recursos Tecnológicos	Superintendência Central de Tecnologia da Informação / Centro de Governança Eletrônica
Substituição	S.1.3.1	Serviço Serviço de TIC	Superintendência Central de Tecnologia da Informação / Centro de Governança Eletrônica
Substituição	S.1.3.1.1	Atualizar Software Técnico em TIC	Superintendência Central de Tecnologia da Informação / Centro de Governança Eletrônica
Substituição	S.1.3.1.1.1	Atualizar Software Técnico dos Sistemas de Gestão de Logística Documental, Pagamentos e Faturas	Núcleo de Seguramento, Logística e Faturas
Substituição	S.1.3.1.1.2	Serviço SPM (Sistema de Planejamento e Monitoramento)	Superintendência Central de Planejamento
Substituição	S.1.3.1.1.3	Serviço Sistema de Gestão Administrativa	Superintendência de Modernização Institucional
Substituição	S.1.3.1.1.4	Serviço Sistema de Orçamento Geral do Estado	Superintendência de Orçamento e Despesas
Substituição	S.1.3.1.1.5	Serviço Sistema de Gestão por Competências	Superintendência de Gestão Planejamento e Finanças
Substituição	S.1.3.1.1.6	Serviço Sistema RHnet	Superintendência Central de Administração de Pessoal
Substituição	S.1.3.1.2	Atualizar Realização de Eventos	Superintendência Central de Tecnologia da Informação
Substituição	S.1.3.1.3	Atualizar Serviço Eletrônico do MPF / MPF Digital	Centro de Governança Eletrônica
Substituição	S.1.3.1.4	Atualizar análise de Agência de Administração no OSC	Centro de Governança Eletrônica

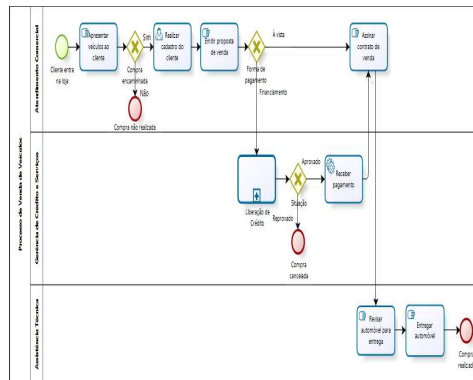
ALINHAMENTO

Mapear o processo como é feito hoje:
AS-IS

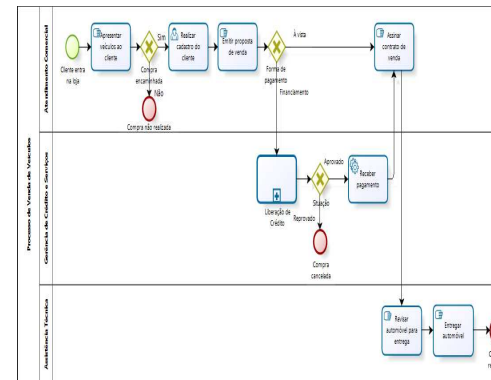
Análise e soluções

Proposta de como o processo deveria ser:
TO-BE

Proposta de melhorias e Plano de Ação



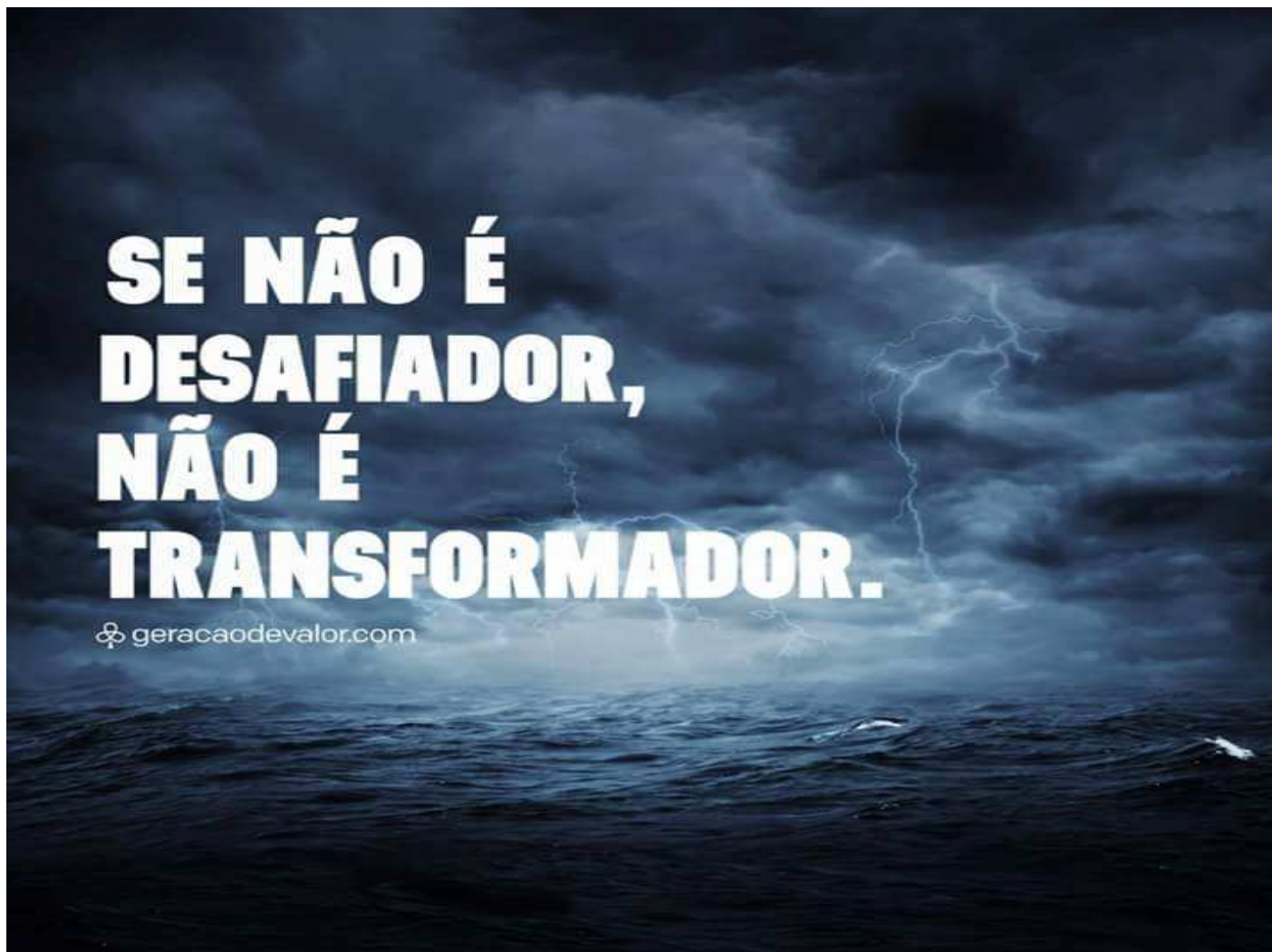
PROBLEMA	CASO	SOLUÇÃO/MELORIA	PREVENÇÃO DE RECURSOS	PLANEJAMENTO	RESPONSÁVEL	INÍCIO	TERMINO	ESPAÇO
1) Faltam informações para o cliente sobre o processo de venda de veículos.	São Paulo	1) Faltam informações para o cliente sobre o processo de venda de veículos. Solução: Melhorar a comunicação com o cliente através de materiais informativos e treinamento da equipe de vendas.	São Paulo	1) Faltam informações para o cliente sobre o processo de venda de veículos.	São Paulo	15/03/2015	31/03/2015	
2) Falta de controle de estoque de veículos.	São Paulo	2) Falta de controle de estoque de veículos. Solução: Implementar um sistema de controle de estoque em tempo real.	São Paulo	2) Falta de controle de estoque de veículos.	São Paulo	01/04/2015	30/04/2015	
3) Falta de controle de custos de venda.	São Paulo	3) Falta de controle de custos de venda. Solução: Implementar um sistema de controle de custos em tempo real.	São Paulo	3) Falta de controle de custos de venda.	São Paulo	01/04/2015	30/04/2015	
4) Falta de controle de qualidade de venda.	São Paulo	4) Falta de controle de qualidade de venda. Solução: Implementar um sistema de controle de qualidade em tempo real.	São Paulo	4) Falta de controle de qualidade de venda.	São Paulo	01/04/2015	30/04/2015	
5) Falta de controle de segurança de venda.	São Paulo	5) Falta de controle de segurança de venda. Solução: Implementar um sistema de controle de segurança em tempo real.	São Paulo	5) Falta de controle de segurança de venda.	São Paulo	01/04/2015	30/04/2015	



SOLUÇÃO		AÇÃO	RESPONSÁVEL	PREVISTO	REALIZADO	SITUAÇÃO
UNIDADE	INÍCIO	TERMINO	INÍCIO	TERMINO		DE REALIZAÇÃO
Gestão de Apoio Institucional	01/03/2015	31/03/2015	01/03/2015	31/03/2015	Em andamento	Em andamento
Gestão de Apoio Institucional	01/03/2015	31/03/2015	01/03/2015	31/03/2015	Em andamento	Em andamento
Gestão de Apoio Institucional	01/03/2015	31/03/2015	01/03/2015	31/03/2015	Em andamento	Em andamento

É preciso acreditar que é possível...





Obrigado!

Marcelo Lima

marcelo-jl@segplan.go.gov.br

(62) 3201-5711